



HelPark

helt enkelt

Randrup, T. B.; Nielsen, J. B.; Bertelsen, B. U.; Jensen, J. C. B.; Damgaard, C.; Lindholst, C.; Nuppenau, C.; Østerbye, L.; Sejr, K.

Publication date:
2004

Document version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):

Randrup, T. B., Nielsen, J. B., Bertelsen, B. U., Jensen, J. C. B., Damgaard, C., Lindholst, C., Nuppenau, C., Østerbye, L., & Sejr, K. (2004). *HelPark: helt enkelt*. Center for Skov, Landskab og Planlægning/Københavns Universitet.

HeIPark

– helt enkelt

HelpPark

– helt enkelt

Indhold

Forord	3
Parkforvaltningens organisation og formål	4
Udbud af grønne driftsopgaver	5
Parkpolitik	6
Virksomhedsbeskrivelse	7
Samarbejde baseret på partnerskab	8
Områdebeskrivelse	9
Kvalitetsstandard	10
Kvalitetsstyring og -kontrol	11
Opgavetyper i HelPark	12
Handleplaner	13
HelPark udbud	14
Kontrolbud	15
Etiske regler for udbud af grønne områder	16
Tildelingskriterier	17
Virksomhedsoverdragelse og medarbejdere	18
Brugerinddragelse	19
Projektet bag HelPark	20
Om hæftet	21



Forord

Helhedsorienteret Parkforvaltning (HelPark) sætter fokus på samarbejdet mellem udbydere og udfører, når offentlige grønne driftsopgaver skal løses.

En partnerskabsmodel og en række strategiske og faglige dokumenter skal sikre, at udbud af grønne driftsopgaver resulterer i en helhedsorienteret parkforvaltning. Konceptet udfordrer såvel entreprenørens engagement og innovationslyst, som bestillerens rolle i udviklingen af de offentlige grønne områder. HelPark fordrer således, at udbydere og bestiller opbygger kompetencer og bruger ressourcer på at definere de overordnede mål med forvaltningen af de grønne områder. HelPark konceptet tænker dermed udbuddet af driftsopgaver ind i en politisk og strategisk sammenhæng.

HelPark indeholder nye midler til at opnå større engagement, større inddragelse, mere dynamik og forhåbentligt mindre bureaukrati. Konceptet kan anvendes som en ramme for udbud og drift af de mangeartede offentlige grønne områder og giver både udbydere, bestillere og udførende anvisninger til, hvordan fremtidens udbud af grønne driftsopgaver kan gribes an.

Dette hæfte udgør den ene del af afslutningen på det projekt, som vandt Erhvervs- og Boligstyrelsens konkurrence om »Udvikling af nye service-koncepter på det grønne område«. HelPark er udarbejdet i et ligeværdigt samarbejde mellem Herning Kommune, Hedeselskabet, NIRAS Rådgivende Ingeniører og *Skov & Landskab*. Forslaget er opbygget som et servicekoncept inden for drift og pleje af grønne områder.

»HelPark – helt enkelt« er en kort introduktion til servicekonceptet HelPark.

En fyldestgørende beskrivelse af servicekonceptet kan hentes på www.udbudsportalen.dk, www.SL.kvl.dk, www.hedeselskabet.dk og www.niras.dk

Maj 2004

Det overordnede formål med forvaltning af grønne områder er at skabe rammerne for befolkningens brug, glæder og oplevelser ved at færdes i og omkring områderne.



■ Parkforvaltningens organisation og formål

Traditionelle offentlige serviceopgaver udbydes i stigende omfang i disse år. Årsagen er et politisk ønske om at effektivisere den offentlige sektor, samt at skabe rum for, at det private marked kan indgå i samarbejde om den offentlige opgaveløsning.

I den offentlige forvaltning er der i de seneste år sket en opsplitning af de opgaver, der løses i relation til forvaltning af grønne områder. Planlægning, projektering og driftsstyring varetages nu forskellige steder i organisationen, og dermed behandles emner som parkpolitik, udviklingsarbejde og driftsplanlægning typisk ikke i sammenhæng. Hvor forvaltning af grønne områder tidligere blev løst internt i organisationen, vil parkforvaltningen nu typisk befinde sig inden for flere afdelinger og/eller mellem en offentlig og en privat virksomhed.

De grønne områder rummer en lang række funktioner, som det er forvaltningens formål at optimere. Det gælder muligheder for afstresning, helse, motion, leg og hensyn til flora og fauna. Grønne områder kan samtidig bidrage til at gøre den enkelte by attraktiv for borgere og virksomheder, blandt andet ved at øge værdien af omkringliggende bebyggelser. Grønne områder kan således indgå i sundhedspolitiske, miljøpolitiske eller erhvervspolitiske tiltag.

■ Udbud af grønne driftsopgaver

Udbud og udlicitering af grønne driftsopgaver har fundet sted gennem de sidste ca. 20 år. Hidtil har fokus været på at beskrive selve driftsopgaven og udøve kontrol med arbejdets gennemførelse.

Dette er ganske naturligt og hænger bl.a. sammen med, at fagets udøvere har været igennem en læreproces for at opnå den første kompetence som bestillere. Denne proces har imidlertid medført, at de tilgængelige ressourcer på området i de forløbne år er kanaliseret hen imod de mere tekniske aspekter af driftsopgaven.

Samtidig har der kun i ringe grad været fokus på at definere de overordnede mål, samt at tænke strategisk i relation til den offentlige parkdrift. Dette har medført, at man i mange forvaltninger beskriver og udbyder driftsopgaver uden helt at vide, hvor virksomheden er på vej hen.



At tænke de grønne områder ind i en strategisk sammenhæng kræver forandringer i den nuværende forvaltningspraksis. De grønne områders mange funktioner og potentialer bør synliggøres og sammentænkes i den enkelte forvaltnings overordnede politik.

■ Parkpolitik

En parkpolitik er et vigtigt strategisk dokument, som gør status for de grønne områders nuværende indhold og redegør for de ønskede fremtidige funktioner og indhold. En parkpolitik bør være et selvstændigt, handlingsorienteret dokument, der gennem en fælles forståelse af værdigrundlag, visioner og konkrete målsætninger sikrer en hensigtsmæssig udvikling af de grønne områder og en optimal prioritering af ressourcerne.

Værdigrundlaget i parkpolitikken skal i ganske få sætninger kunne beskrive de overordnede værdier, der ligger bag forvaltningens virke, samt give en oversigt over de væsentligste parkpolitiske opgaver. Emnerne kan være både faglige og virksomhedsrelaterede, f.eks. naturbeskyttelse, landskabelig relation, brugerinddragelse og personaleetik.

Visionen i parkpolitikken skal med få ord kunne beskrive den overordnede målsætning for forvaltningen, hvilket f.eks. omfatter relationer til borgerne, miljøstyring, natur- og kulturbeskyttelse, udbud og personalepolitik. Visionen bør formuleres, så alle i bestillerens organisation er bevidste om egne målsætninger. De parkpolitiske visioner bør evalueres og revideres i samme takt som kommuneplanstrategien for at sikre sammenhængen med den øvrige fysiske planlægning.

Målsætningerne skal være operationelle, sådan at de kan danne grundlag for ressourcetildeling og prioritering af arbejdsopgaverne. Målsætninger kan suppleres med en redegørelse for, hvilke midler forvaltningen ønsker at anvende for at indfri målsætningerne.

Parkpolitikken bør vedtages politisk og inddrages aktivt i forvaltningens øvrige fysiske og økonomiske planlægning. Parkpolitikken formuleres, før man begynder at udbyde og udlicitere driften. I et HelPark udbud bør parkpolitikken indgå i udbudsmaterialet til information for de bydende.





En virksomhedsbeskrivelse bør indeholde informationer om virksomhedens organisation og opbygning, visioner og målsætninger, kompetenceområder, personale- og miljøpolitik, samarbejdsformer og kvalitetsstyring.

Virksomhedsbeskrivelse

En virksomhed, der vil have drift af grønne offentlige områder som et arbejdsområde og dermed vil have interesse i at blive prækvalificeret til en driftsopgave skal have en vis grad af gartnerisk kompetence, samt en evne til at indgå i et tæt samarbejde med bestilleren. Udbyder vil i HelPark forlange, at entreprenøren har viden om, interesse i og vilje til at udvikle de grønne områder og til at udvikle de anvendte driftsmetoder.

Ved et udbud efter HelPark præsenterer tilbudsgiveren sin virksomheds kompetencer i en virksomhedsbeskrivelse. Det overordnede formål med en virksomhedsbeskrivelse er, at tilbudsgiveren på et tidligt tidspunkt gør sig selv klart, hvilke ressourcer der er til rådighed i forhold til det aktuelle udbud.

Virksomhedsbeskrivelsen skal matche udbyderens parkpolitik. Det anbefales, at såvel den private entreprenør som den offentlige driftsvirksomhed, der ønsker at afgive tilbud, udarbejder en virksomhedsbeskrivelse.

Udbyderen og den udførende skal aktivt medvirke til videndeling med henblik på, at de hver især får informationer af betydning for økonomi, planlægning og udførelse af driften.



■ Samarbejde baseret på partnerskab

Partnerskab er en samarbejdsmodel mellem offentlige og private virksomheder, hvor parterne vælger hinanden på baggrund af komplementære innovations- og samarbejdskompetencer. Formålet er at varetage serviceopgaver herunder at udvikle ydelser og processer med afsæt i fælles målsætninger og ved brug af økonomiske incitamenter.

I HelPark er samarbejdsformen baseret på partnerskab mellem udbyderen og entreprenøren som et samspil mellem fagligt kompetente, ligeværdige partnere. Som en konsekvens af partnerskabet inddrages entreprenøren i det samlede ansvar for områdernes udvikling og for optimering af plejen. Partnerskabet udspiller sig især i forbindelse med såkaldte udviklingsopgaver, men kan også bidrage til optimering af basisplejen (se side 12).

I HelPark opstiller udbyderen visioner og mål for opgaveløsningen. Eksempel på en vision kan være: At skabe et offentligt/privat samarbejde med fokus på en åben og ærlig dialog, hvor begge parter ønsker en gevinst ved fælles strategisk planlægning med et forretningsmæssigt og driftøkonomisk udgangspunkt.

Med strategisk planlægning menes udpegning af prioriterede emner, der kan indgå som udviklingsopgaver (se side 12), der konkretiseres i handleplaner (se side 13), optimering af driftsrutiner mv.

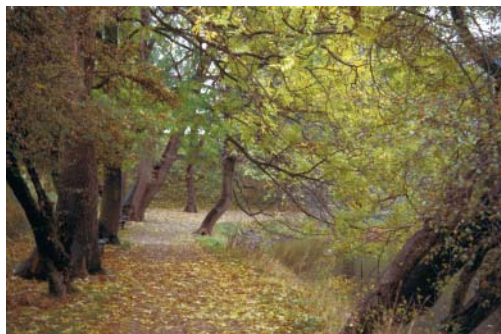
■ Områdebeskrivelse

For at sikre helhedstankegangen og muligheden for en dynamisk udvikling af det konkrete område, der er i udbud, introduceres begrebet områdebeskrivelse.

Et udbudsområde vil typisk bestå af flere områder. Hvert område har en områdebeskrivelse. En områdebeskrivelse består af en samlet vision for hele området og eventuelt målsætninger for delområder. Områdebeskrivelsen suppleres med kvalitetsstandardens beskrivelser af den konkrete pleje af enkeltelementer.

Områdebeskrivelsen omfatter dermed faktuelle oplysninger så som arealtype, størrelse og tilknyttede tilstandskrav. Områdebeskrivelser bør udarbejdes i dialog med brugerne.

Et område er et geografisk velafgrænset område med logisk sammenhæng. Afgrænsningen kan ske ud fra en bedømmelse af f.eks. byplanmæssige, funktionelle og landskabsarkitektoniske forhold. Der kan indgå ét eller flere delområder i et område, f.eks. en skole med idrætsarealer og de grønne arealer, der funktionsmæssigt er tilknyttet skolen og dens nære friarealer.



En områdebeskrivelse er en beskrivelse af området som helhed, bestående af en samlet vision for hele området og evt. flere målsætninger for delområder, suppleret med kvalitetstandardens elementbeskrivelse af den konkrete pleje.

■ Kvalitetsstandard

Kvalitetsstandarden i HelPark er en videreudvikling af de metoder, der hidtil er benyttet i relation til drift af grønne områder, og tager således afsæt i velfungerende værktøjer i form af kvalitetsbeskrivelser, som branchen allerede kender. Kvalitetskravene til de enkelte elementer defineres som udgangspunkt via tilstandskrav (se side 12). Kvalitetsstandarden definerer overordnede funktionskategorier for et eller flere elementer i et område og angiver samtidig kvalitetskrav til de enkelte elementer.

HelPark arbejder med funktionskategorierne: prydanlæg, brugsanlæg, naturareal og grønt anlæg ved veje.

Der vil typisk være væsentlige forskelle mellem de forskellige funktionskategorier i forhold til krav til renholdelse for ukrudt og affald. Dette håndteres ved at behandle affald og ukrudt særskilt, således at gældende tilstandskrav for renholdelse bliver orienteret mod anlægget som helhed.

HelPark anvender både traditionelle tilstandskrav til elementer og individuelle beskrivelser for anvendelse og udvikling af hele det grønne område.





HelPark konceptet er baseret på en samarbejdsform, der fordrer åbenhed og et gensidigt tillidsforhold, hvorfor omfattende kontrol ikke bør være nødvendigt.

■ Kvalitetsstyring og -kontrol

I HelPark konceptet bør omfattende kontrol ikke være nødvendigt, fordi der etableres et partnerskab mellem udbyder og udfører. Kontrol i reduceret omfang gennemføres i en form, der ligner den kontrol, der allerede udføres i praksis.

I et HelPark findes tre kontrolniveauer:

Startniveau som bringes i anvendelse, når der indledes et samarbejde om et nyt kontraktforhold. Der er tale om en tilpasnings- og tilvænningsfase, hvor bestiller og udfører har mulighed for at drøfte opgaveudførelsen under formaliserede former.

Normalniveau hvor der gennemføres en løbende, men minimal kontrol for at opnå en minimumsdokumentation på, at den leverede vare lever op til de stillede kvalitetskrav.

Skærpet niveau som kan iværksættes ved gentagne overskridelser af kvalitetskrav.

I HelPark skelnes der mellem følgende opgaver:

- Basispleje
- Tillægspleje
- Udviklingsopgaver



■ Opgavetyper i HelPark

Der er i HelPark tale om tre typer af arbejdsopgaver: Basispleje, tillægspleje og udviklingsopgaver.

Basispleje er de opgaver, som entreprenøren skal udføre efter kontrakten. Basispleje defineres typisk gennem tilstandskrav til de enkelte elementtyper og er derfor ikke fastlagt med hensyn til arbejdsmetoder eller frekvenser.

Tillægspleje er opgaver, som entreprenøren kun skal udføre på bestilling. Tillægspleje supplerer basisplejen eller vil være et resultat af udviklingsopgaver. Tillægspleje defineres typisk på udførelseskrav og udføres efter tilbudslistens enhedspriser til særskilt aftalt pris eller som regningsarbejde.

Udviklingsopgaver aftales og udvikles løbende i en dialog mellem bestilleren og entreprenøren, eventuelt med inddragelse af borgerne. Udviklingsopgaver defineres typisk på funktionskrav, gennemføres som partnerskaber og udføres på baggrund af specifikke handleplaner (se side 13).

Handleplaner

Handleplaner udarbejdes i HelPark for nærmere at beskrive udviklingsaktiviteter, som aftales i kontraktperioden.

Handleplaner kan udarbejdes for:

- Udviklingsopgaver anført i områdebeskrivelser
- Tiltag som entreprenøren foreslår til forbedring af arealerne og deres pleje, og som aftales med bestilleren
- Tiltag som bestilleren, eventuelt sammen med brugerne, foreslår gennemført

Handleplaner bør omfatte:

- Beskrivelse af løsningen (plejemetode, angivelse af eventuelle ændringer i forhold til status, skitser af indretning)
- Målsat funktion for løsningen, eventuel etapevis udvikling
- Økonomi (afregning efter relevante enhedspriser i tilbud, overslag eller tilbud)
- Tidsplan for gennemførelse

En handleplan er først gældende, når den er godkendt af både entreprenøren og bestilleren. Det skal tilstræbes, at brugerne involveres i udarbejdelsen af handleplaner for at kunne imødekomme idéer og behov.



Handleplaner kan udarbejdes for udviklingsopgaver anført i områdebeskrivelser, for tiltag som entreprenøren foreslår og for tiltag som bestilleren, eventuelt sammen med brugerne, foreslår.

■ HelPark udbud

HelPark anbefaler at udbud gennemføres som begrænsede udbud med prækvalifikation. Kontraktperioden bør være seks år med mulighed for forlængelse på yderligere tre år.

Den begrænsede udbudsform med prækvalifikation skal sikre, at tilbudsgiverne er fagligt kvalificerede og er motiverede for at indgå i et længerevarende samarbejde mellem bestiller, udfører og brugere.

Den lange kontraktperiode skal sikre, at der er tid til, at samarbejdet kan udvikle sig konstruktivt i forhold til blandt andet udviklingsopgaver og brugerinddragelse. Den lange kontraktperiode giver også udføreren mulighed for at gennemføre driftsoptimeringer og at foretage større investeringer.

I HelPark gennemføres udbud som begrænset udbud med prækvalifikation. Kontraktperioden bør være seks år med mulighed for forlængelse på yderligere tre år.





»Et kontrolbud er et tilbud, som afleveres på samme tidspunkt som de eksterne tilbud, og som deltager på samme vilkår og betingelser som disse«.

Udbudsportalen 2004

Kontrolbud

I HelPark er et kontrolbud et tilbud, som afleveres på samme tidspunkt som de eksterne tilbud, og som deltager på samme vilkår og betingelser som disse. Et kontrolbud udarbejdes af den afdeling hos udbyder, der i givet fald skal udføre opgaven. Afgivelse af kontrolbud skal oplyses i udbudsannoncen og -materialet.

En kontrolberegning er derimod en teknisk beregning eller et skøn over de omkostninger, der er forbundet med den hidtidige varetagelse af opgaven. Formålet med en kontrolberegning er at synliggøre de omkostninger, der er forbundet med den udbudte opgave. En kontrolberegning opgør alene de omkostninger, der er forbundet med den nuværende opgavevaretagelse.

Beregninger baseret på hidtidig praksis kan være et væsentligt organisatorisk værktøj til optimering af driften, men det bør ikke sammenblandes med en udbudsforretning.

Formålet med det etiske regelsæt er:

- At øge bevidstheden om det gode udbudsmateriale
- At sikre et optimalt samarbejde mellem de som indgår en samarbejds-kontrakt
- At sikre et godt forhold til de entreprenører der ikke indgår kontrakt med, men som er mulige fremtidige samarbejdspartnere

■ Etiske regler for udbud af grønne områder



Det er vigtigt at sikre et velfungerende marked, hvis udbud og udlicitering af grønne driftsopgaver skal lykkes.

I forbindelse med HelPark er der udarbejdet et sæt etiske regler, der skal understøtte en fair og gennemskelig udbudsphase samt et godt samarbejde mellem offentlige og private virksomheder omkring løsningen af de grønne driftsopgaver.

De etiske regler er specielt målrettet politikere, embedsmænd i de offentlige forvaltninger og private entreprenører.

De etiske regler er ikke lovpligtige, men indgår i HelPark konceptet for udbud af grønne drifts- og plejeopgaver.

■ Tildelingskriterier

Tildelingskriteriet i HelPark er det »økonomisk mest fordelagtige bud«. Det økonomisk mest fordelagtige bud giver mulighed for, at valget af udfører ikke kun baserer sig på den laveste afgivne pris.

HelPark opstiller fire forskellige tildelingskriterier, hvoraf prisen skal afvejes i forhold til de andre kriterier. For at sikre størst mulig gennemsigtighed ved bedømmelse af tilbud skal de enkelte kriterier vægtes indbyrdes med en på forhånd fastsat procentsats.

HelPark opererer med fire forskellige tildelingskriterier:

Prisen vægtes med 40-80 % og kan dermed aldrig vægtes 100 %

Organisation og kvalifikationer for leder og nøglepersoner vægtes med 10-20 %

Forslag til samarbejde med udbyder og brugerne vægtes med 10-40 %

Miljøledelse ved arbejdets udførelse vægtes med 0-10 %



I et HelPark udbud kan følgende vægtning være et godt udgangspunkt:

- Prisen indgår med en vægt på 60 %
- Organisation og personlige kvalifikationer med 15 %
- Samarbejdet med brugerne med 20 %
- Miljøledelse med 5 %

Virksomhedsoverdragelse og medarbejdere

I forbindelse med udlicitering af driftsopgaver kan virksomhedsoverdragelse, hvor medarbejderne skal skifte arbejdsplads, blive aktuel.

Virksomhedsoverdragelse har stor betydning for medarbejdernes arbejdsmæssige og sociale relationer. Medarbejdere kan ikke overdrages mod deres vilje, men alternativet til at indgå i en virksomhedsoverdragelse kan for medarbejderen være afskedigelse, hvis virksomheden ikke kan tilbyde anden beskæftigelse. En væsentlig del af en virksomhedsoverdragelse er derfor at sikre medarbejdernes ansættelsesforhold.

Erfaringer med virksomhedsoverdragelser viser, at overdragelse opleves meget forskelligt af de involverede parter, og der findes eksempler på både meget gode og relativt ukomplicerede forløb, og på forløb, som har været problematiske og konfliktfyldte.

Erfaringer med Virksomhedsoverdragelsesloven viser, at den kan sikre de mest grundlæggende forhold for medarbejderen. Loven kan dog være vanskelig at administrere og yderligere retningslinier kan være nødvendige.

HelPark introducerer et sæt retningslinier for virksomhedsoverdragelse, der bidrager til at sikre medarbejdernes forhold ved virksomhedsoverdragelse.



Målene med brugerinddragelsen i forbindelse med HelPark er:

- At kvalificere parkforvaltningens beslutninger og prioriteringer, så driftsressourcerne kan anvendes bedst muligt
- At sikre brugerne en personlig kontakt til forvaltningen, således at behov og uoverensstemmelser kan afklares
- At skabe et socialt rum, hvor brugerne kan mødes og opbygge et ejerskab til de grønne områder i lokalområdet

Brugerinddragelse

Med HelPark får brugerne indflydelse på udformningen og driften af de grønne områder. Det kræver en indsats fra udbydernes side at gennemføre en tilfredsstillende brugerinddragelse. Udbyder bør derfor gøre det klart, på hvilke niveauer og i hvilket omfang brugerinddragelsen kan og skal foregå. Af hensyn til det fremtidige samarbejde bør brugerne ikke loves noget, som forvaltningen af ressourcemæssige grunde ikke kan opfylde.

Den konkrete inddragelse af brugerne kan ske ved at:

- Identificere de organiserede brugere af udbudsområdet
- Involvere organiserede brugere i diskussionen af kvalitetsmål i forbindelse med områdebeskrivelsen (se side 9)
- Involvere uorganiserede og organiserede brugere til at afklare ønsker til at prioritere ressourcer til udviklingsopgaver i konkrete grønne områder (se side 12)





■ Projektet bag HelPark

HelPark er blevet til på baggrund af projektet Helhedsorienteret Parkforvaltning, som er blevet gennemført i perioden 1. november 2002 - 30. april 2004. Det er afprøvet på pleje af grønne områder i Snejbjerg med Herning Kommune som udbyder og bestiller og med Hedeselskabet som udfører.

HelPark er løbende blevet evalueret i samarbejde med en bredt sammensat erfaringsgruppe bestående af ca. 30 personer med erfaring fra udvikling, forvaltning og forskning inden for grønne områder. Dermed er konceptets forskellige dele gennemarbejdet og afstemt med en lang række af interessenter inden for branchen.

Kammeradvokaten ved advokat Kurt Bardeleben har gennemgået og kommenteret HelParks juridiske dele.

Udviklingen af HelPark er løbende blevet formidlet via projekthjemmesiden www.flec.kvl.dk/helpark. Derudover er der publiceret en række artikler i danske fagtidsskrifter omkring, eller af relevans for projektet.

Hovedkilde: Randrup TB, Balsby Nielsen J, Bertelsen BU, Binder Jensen JC, Damgaard C, Nuppenau C, Østerbye L & K Sejr (2004). Helhedsorienteret Parkforvaltning – præsentation af servicekonceptet HelPark. Center for Skov, Landskab og Planlægning, KVL, Frederiksberg.

Om hæftet

Titel	HelPark – helt enkelt
Udgiver	<i>Skov & Landskab</i> Rolighedsvej 23 1958 Frederiksberg C Tlf. 3528 1500 E-post sl@kvl.dk
Forfattere	Thomas B. Randrup, Jens Balsby Nielsen, Bo Ulrich Bertelsen, Jens Chr. Binder Jensen, Carsten Damgaard, Christian Lindholst, Christine Nuppenau, Lars Østerbye & Karen Sejr
Bedes citeret	Randrup TB, Balsby Nielsen J, Bertelsen BU, Binder Jensen JC, Damgaard C, Lindholst C, Nuppenau C, Østerbye L & K Sejr, (2004). HelPark – helt enkelt. Center for Skov, Landskab og Planlægning, KVL, Frederiksberg. 21 pp.
Billeder	Jens Balsby Nielsen; s. 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14-20 Vej & Park, Nordborg Kommune; s. 7 Karen Sejr; s. 12 Rita Merete Buttenschøn; s. 13
Designkoncept	www.scandinavianbranding.dk
Layout	Jette Alsing og Karen Sejr, <i>Skov & Landskab</i>
Tryk	Prinfo – Handelstrykkeriet Aalborg Lyngvej 5 9100 Aalborg
ISBN	87-7903-168-4

Gengivelse tilladt med tydelig kildeangivelse. I salgs- eller reklameøjemed er eftertryk og citering af hæftet samt anvendelse af Center for Skov, Landskab og Planlægnings navn kun tilladt efter skriftlig tilladelse.

Hæftet fås hos

Skov & Landskab
Hørsholm Kongevej 11
2970 Hørsholm
Tlf. 3528 1500
E-post sl@kvl.dk

Hovedrapporten kan downloades på:

www.udbudsportalen.dk
www.SL.kvl.dk
www.hedeselskabet.dk
www.niras.dk





NIRAS Rådgivende Ingeniører – en virksomhed, der leverer tværfaglige ydelser inden for byggeri og industri, anlæg og transport, kommunalteknik, energi, miljø, informatik, plan, proces og HRD og udviklingsbistand. NIRAS rådgiver bl.a. tekniske forvaltninger i kommuner, der står foran omstilling til bestiller- og udførermodeller.

HEDESELSKABET



Hedeselskabet – en virksomhed med godt 1.000 medarbejdere og en af Danmarks førende virksomheder inden for natur og miljø. Hedeselskabet arbejder med rådgivning, service, drift, entreprenørydelser og handel inden for skov, landskab, anlægsgartneri, miljø og energi.

HERNING



Herning Kommune – en kommune med ca. 60.000 indbyggere og et areal på 54.160 ha. Parkafdelingen har i dag ansvaret for ca. 500 ha parker og grønne områder. Herning Kommune har derudover 1.440 ha kommunale skove. I 2000 blev Herning Kommunes Vej- og Parkafdeling organiseret i en bestiller- og udførerfunktion (BUM-model).



Skov & Landskab

Skov & Landskab – et selvstændigt center for forskning, undervisning, formidling og rådgivning vedr. skov, landskab og planlægning ved Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (KVL).